

JAVIER DE PINEDO CABEZUDO



*Presidente del Comité de Energía Nuclear de UNESA
Director General de Generación de Iberdrola*

La jornada que reúne a todos los responsables de la operación de las centrales nucleares en nuestro país es ya una cita obligada del sector nuclear español. El buen resultado de la explotación y el abierto intercambio de experiencias son las características más destacables de esta reunión.

Nuestro entrevistado, Javier de Pinedo, es uno de los profesionales que mejor conoce el campo nuclear español, no sólo por su responsabilidad al frente del Comité de Energía Nuclear de UNESA y del área de generación de Iberdrola, sino también por su dilatada trayectoria profesional.

La central hidroeléctrica de Alcántara fue su primer paso profesional, incorporándose en 1969 a la térmica de Castellón, en trabajos de ingeniería y suministros, pasando posteriormente a ser jefe de obra de la central. En 1973 se integró en el proyecto de Cofrentes, haciéndose posteriormente cargo de su dirección, que luego se transformó en la subdirección de producción nuclear. En 1985,

una vez iniciada la operación comercial de Cofrentes, fue nombrado director general de explotación de Hidroeléctrica Española, hasta la integración de las dos sociedades: HE e Iberduero. En junio de 1991, al separarse en áreas distintas la generación del transporte y distribución, Javier de Pinedo fue designado Director General de Generación de la nueva Iberdrola.

En esta breve reseña profesional no podemos olvidar su participación como miembro de la Junta Directiva de la SNE

bajo la presidencia de Adolfo García Rodríguez. El recuerdo de esta época se trasluce en su conocimiento de la Sociedad y sus actividades.

1992: UN AÑO DE BUENOS RESULTADOS

Para nuestro entrevistado, el pasado año se ha caracterizado por «un funcionamiento regular y homogéneo de las centrales nucleares españolas, con un factor de capacidad del 84,5%, lo que nos sitúa entre los países más distinguidos. Por encima se encuentran Finlandia, que sigue siendo el primero, con un 89%; Bélgica, con el 86%, y, a continuación, Suiza, que se iguala con España, en un 84%.



»Creo que es importante destacar que los países que se encuentran en primer lugar por sus resultados de producción y la regularidad de funcionamiento de su parque nuclear son países que no tienen suministradores de sistemas nucleares de generación de vapor (Finlandia, Suiza, Bélgica, la propia España), pero que cuentan con una gran experiencia de operadores. En este sentido, la reflexión que yo haría, aplicada también a nuestro caso, es que, por encima de los grandes fabricantes y suministradores, que están presentes fundamentalmente en países muy desarrollados, como Francia, Estados Unidos o Alemania, existe lo que llamo cultura de central, un gran cuidado en la explotación, que es posiblemente la causa de los buenos resultados en estos países.

»Con respecto a nuestro país, lo más importante sería resaltar esa homogeneidad en los resultados que señalaba anteriormente. Salvo una central que tuvo una parada de mantenimiento y recarga de tres meses, todas las demás han operado con un factor de capacidad en el rango de 80-90%. Esta homogeneidad es un objetivo del sector, perseguido en los últimos años a través de un esfuerzo grande de intercambios de prácticas, procedimientos y experiencias.

»Por otra parte, hay varias centrales con ciclos de operación entre los 16 y los 24 meses, lo cual es también una característica que se está imponiendo y parece que puede generalizarse en el país».

Ampliando el análisis a otros campos del sector nuclear, Javier de Pinedo resalta también la puesta en operación del centro de almacenamiento de residuos ra-

diactivos de El Cabril, que califica de «hito importante del año, que marca la entrada efectiva de ENRESA en el ciclo productivo de la energía nuclear en España».

Con relación a la experiencia del sector en 1992, destaca también la importancia que ha adquirido «la comunicación para las centrales. La reunión anual de la SNE es una prueba de ello, pero también lo es la información continua en los medios sobre paradas y actividades de las centrales. En definitiva, se pretende que la transparencia sea una regla habitual de la relación central-entorno-sociedad».

Conseguir un buen funcionamiento de las centrales implica, necesariamente, hacer compatible la seguridad con la economía. A este respecto afirma nuestro entrevistado que «éste es un reto que tenemos claramente ante nosotros. Una vez que hemos conseguido que las instalaciones estén en orden, los equipos funcionando con regularidad y con una disponibilidad importante, ahora debemos concentrarnos en procesos, personas, formación; en definitiva, en lo que se llama actualmente calidad total y que yo prefiero denominar programas de mejora continua de la gestión, con un fin de participación a todos los niveles de la organización, que redunde en la mejora de la calidad y de los resultados y, en consecuencia, en la mejora de los costes, manteniendo siempre presente el objetivo prioritario de la seguridad».

LA COORDINACIÓN DEL SECTOR

«Una vez superadas las etapas de puesta en marcha de las centrales, en

los años ochenta, y dominados sus problemas iniciales —infancia de toda instalación industria—, el sector ha dedicado un gran esfuerzo a la coordinación de sus actividades a través de los Grupos de Propietarios de ambos tipos de reactores: BWR y PWR. Estos grupos, además de sus relaciones internas, mantienen una estrecha comunicación con otros grupos similares de carácter internacional.

»En UNESA, a través del Comité de Energía Nuclear y sus comisiones, se realiza una coordinación de los temas sectoriales, en cinco campos fundamentales: la seguridad y el licenciamiento, que incluye todo lo relativo a las relaciones con el Consejo de Seguridad Nuclear; el intercambio de experiencias e información entre centrales, a través de la Comisión de Explotación; el combustible nuclear y las relaciones con ENUSA, la Subcomisión Nacional de Combustible Nuclear y EURATOM; las relaciones con ENRESA y la problemática asociada a la segunda parte del ciclo de combustible, el almacenamiento de residuos de media y baja actividad y el desmantelamiento de instalaciones, y, finalmente, las actividades externas.

»Sobre este último punto, UNESA trabaja en varios frentes: el institucional (IN-PO, WANO, OIEA, CE, EURATOM, UNIPED, etc.); el tecnológico, centrado en un proyecto de reactores avanzados que, liderado por las empresas eléctricas, da entrada a toda la industria española y mantiene nuestra presencia en otros proyectos europeos y americanos; el industrial, con participación en los programas de ayuda a los países del Este de Europa, donde tenemos una presencia real a través de profesionales con una gran motivación y deseos de hacer cosas, a través de programas concretos con ingenierías y empresas eléctricas españolas.

»Como resumen, me parece que el grado elevado de coordinación y homogeneidad conseguido en los últimos años por el sector constituye una característica fundamental que hay que señalar por encima de la multiplicidad de propiedades y organizaciones de las centrales».

EL FUTURO

Este es un aspecto sobre el que incide Javier de Pinedo. Para mantener una idea de futuro en el sector pueden abordarse distintos caminos. «Por un lado

—afirma—, es importante tener presencia en los proyectos que se llevan adelante en el ámbito internacional relacionados con el futuro de la producción nuclear, ya que es una forma de que los profesionales encuentren un camino para el desarrollo de sus capacidades profesionales, que antes lograban con mayor facilidad en la construcción. Por otra parte, estoy convencido que todo ese conocimiento puede tener una realimentación sobre la explotación normal de nuestras centrales que resulte positiva.

»Además, creo que las centrales tienen fundamentalmente dos retos, que considero dos caras de la misma moneda: costes y calidad. Tenemos que reducir los costes de operación y mantenimiento y de combustible, porque se puede y se ha empezado a hacer ya, y es lugar común en otros países como Bélgica y Suiza, y movimiento en marcha en Estados Unidos. Esto se puede hacer con un aumento de la calidad de las operaciones y sin menoscabo de la seguridad, sino justamente al contrario.

»En alguna central española, de hecho, se ha empezado ya una experiencia con un Programa de Mejora Continua de la Gestión. Caben distintos niveles de análisis y de actuación en el plano de los costes y esto hay que trasladarlo a toda la organización como preocupación permanente y como instrumento de acción correctora.

»Para mí éste debe ser el objetivo de los próximos años. Las organizaciones de las centrales deben asumirlo y transformarlo en decisiones y resultados. Se necesita un gran esfuerzo, mucha dedicación y, sobre todo, una mentalidad abierta: creer que las cosas se pueden siempre mejorar, que los procesos pueden ser más sencillos, que las personas pueden estar más ilusionadas y activas.

»Dentro de este proceso de mentalización en la calidad, quisiera señalar que el sector ha emprendido un movimiento de promoción de lo que se ha dado en llamar Cultura de Seguridad: se trata de mantener en todas las actividades el horizonte y la perspectiva de la Seguridad Nuclear».

En el análisis de las expectativas futuras del sector, le planteamos a nuestro entrevistado su opinión sobre la posible sociedad de gestión nuclear. A este respecto, Javier de Pinedo afirma que «creo firmemente que si establecemos una organización única, acabará convirtiéndose en burocracia y sin contraste. Con independencia de que en un negocio como el eléctrico existan situaciones,

*Javier de Pinedo
durante
un momento
de su entrevista*



como el monopolio, que deben explicarse, todo el mundo reconoce que en la generación hay una cierta competitividad. Por lo tanto, el modelo de empresa de gestión única puede introducir una pesadez en la organización bastante notable.

»Hay modelos para todos los gustos. A mí personalmente me parece bueno el que seguían los belgas antes de fusionarse en una empresa única que, de todas formas, mantiene la descentralización en la operación autónoma de sus centrales: contaban con dos sociedades que compartían el riesgo de la inversión, pero tenían separada la operación, manteniendo así el contraste y el intercambio de experiencias. Este es un tema evidentemente opinable, puesto que, como en la mayor parte de las circunstancias, a la hora de juzgar la realidad no todos vemos lo mismo, lo que quiere decir que tenemos alguna característica interior que nos "filtra" la misma realidad. Mis argumentos sobre la tensión de la competencia y el contraste pueden contrarrestarse hablando, por ejemplo, de los efectos de escala. Insisto en que éste es un tema totalmente opinable».

tancia mantener el nivel técnico y la calidad de los profesionales del sector. «Tenemos el reto de continuar. Posiblemente atravesamos un momento difícil, puesto que no tenemos el aliciente de los grandes programas nucleares, pero sí debemos recoger el ejemplo y la realidad con la que nos hemos encontrado. Tengo una teoría particular que enlazo con lo que hablábamos anteriormente: si queremos darle una salida conveniente a este sector, tendríamos que buscar más integración en las empresas, y ésta es otra de las razones por las que no veo bien la sociedad de gestión nuclear. La nuclear es una buena escuela, pero tenemos que buscar salidas profesionalmente interesantes.

»Por otra parte, los profesionales que iniciaron el programa nuclear español y la propia SNE, y que han estado al frente en las últimas dos décadas, se están retirando a disfrutar su merecido descanso, según es ley de vida. Pienso que los que ahora tenemos alguna responsabilidad en las organizaciones nucleares debemos fijarnos como primera obligación el mantenimiento de la calidad de los equipos humanos que han hecho posible los logros alcanzados».

LAS PERSONAS

Para Javier de Pinedo es de gran impor-